
Proses dan Strategi Penyeliaan

Syed Idrus b. Syed Ahmad
Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan
Universiti Sains Malaysia

Othman b. Hj Saaid
Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan
Universiti Sains Malaysia

The article attempts to look at supervision as part and parcel of the principal's job. Supervision in schools is an important aspect for instructional improvement. In spite of this, it is being relegated to a secondary role in favour of the administrative tasks. In fact administrative tasks can be delegated to someone else but not supervisory tasks which require professional competencies on the part of the supervisor.

There are three situations of supervision in our system of education namely: supervision of teacher trainees, supervision of teachers by the members of the Federal Inspectorates and that of the principal towards his teachers. The principal is in the best position to supervise his teacher. Although initially teachers may not readily accept the presence of the principal in class, things can be sorted out once it becomes part of the school culture.

Subsequently, the article goes on to discuss the various steps and processes of supervision. The process starts with planning and goes on to implementation, and evaluation. Although each component is being discussed separately, in essence, they are closely interrelated.

Pengenalan

Dalam mana-mana negara di dunia, proses pendidikan adalah merupakan satu proses yang mahal dan menelan belanja yang tinggi. Sebahagian besar daripada belanjawan negara digunakan untuk tujuan pendidikan sama ada belanja mengurus mahupun kemudahan dan peralatan yang diperlukan. Dengan hal yang demikian adalah wajar sekali bagi setiap pendidik memainkan peranan masing-masing untuk memaksimumkan penggunaan sumber pendidikan dan mengurangkan pembaziran. Salah satu cara di mana hasrat ini dapat dicapai ialah dengan memastikan supaya pengurusan yang bijak dan berkesan wujud di semua peringkat pengurusan pendidikan, khususnya pengurus-pengurus peringkat pertengahan (middle level managers).

Salah satu golongan pengurus yang dimaksudkan ialah Pengetua Sekolah. Beliau ialah orang yang paling penting dan memainkan peranan utama dalam melaksanakan dasar Kementerian bagi mencapai matlamat pendidikan negara. Pendek kata beliau bolehlah dianggap sebagai pelaksana kurikulum (curriculum implementor) yang akan mentafsir dan menterjemahkan dasar kepada praktik dan segala rancangan kepada tindakan. Dengan pengurusan yang bijak dan berkesan, segala sumber pendidikan dapat digunakan dengan cara yang paling efisien untuk mencapai matlamat pendidikan. Sehubungan dengan itu, kepimpinan yang berkesan dan pengurusan kakitangan serta sumber pendidikan di peringkat sekolah yang bijak merupakan syarat utama untuk memastikan supaya perkhidmatan pendidikan dapat memberi sumbangan yang bererti terhadap pembangunan negara dan kesejahteraan rakyatnya.

Akauntabiliti Pengetua

Pada amnya Pengetua Sekolah adalah bertanggungjawab terhadap tahap pencapaian pendidikan di sekolah masing-masing. Beliau mempunyai kuasa dalam soal-soal persekolahan murid-murid dan memainkan peranan yang penting dalam mencorakkan iklim sekolahnya. Beliau boleh merancang dan menyusun organisasi pengajaran dan pembelajaran dalam apa bentuk mengikut falsafahnya sendiri dengan mengikuti peraturan-peraturan yang seragam dari Kementerian Pendidikan. Sebaliknya beliau boleh bekerja keras untuk kebajikan murid dan menjadikan sekolah sebagai sebuah institusi pendidikan yang berkesan (Murad, 1982). Dalam amalan sekarang tidak ada proses yang sistematik untuk melatih seorang guru memegang peranan sebagai pengurus kurikulum. Walaupun diakui bahawa kursus-kursus anjuran Kementerian dan Jabatan Pendidikan sedikit sebanyak telah memberi panduan kepada Pengetua-Pengetua tetapi masih belum wujud cara pelaksanaan untuk memastikan yang seorang Pengetua itu akan memainkan peranan yang berkesan sebagai seorang pengurus kurikulum. Amalan sehingga hari ini ialah meninggalkan perkara itu kepada kebolehan dan sikap seorang Pengetua, iaitu bagaimana ia akan membentuk dirinya sebagai seorang pemimpin kurikulum sekolah (Murad, 1982).

Pentadbiran atau Pengurusan?

Beberapa laporan pendidikan telah menyatakan bahawa adalah salah bagi seseorang itu membuat anggapan bahawa guru yang berpengalaman atau guru yang baik lagi berkesan dalam bilik darjah sudah semestinya menjadi seorang pengurus yang cekap dan berkesan. Dalam soal ini, adalah lebih mudah bagi seseorang Pengetua memainkan peranan sebagai pengurus instruksi bagi mencapai keberkesanan pengajaran dan pembelajaran. Bagi mereka yang tidak mempunyai pengetahuan dan persediaan profesional yang cukup menganggap bahawa pengetua-pengetua yang baik dan berkesan ialah mereka yang mematuhi peraturan-peraturan pentadbiran, menjawab surat-surat dengan segera; mengeluarkan arahan dan surat pekeliling kepada kakitangan dan lain-lain seumpamanya. Tugas-tugas pentadbiran haruslah dibezakan daripada tugas-tugas profesional dan jika Pengetua hendak mewakili kekuasaannya (delegate authority), maka tugas pentadbiran mudah dilaku dan dilaksanakan.

Pendek kata, tugas pentadbiran mudah dilatih dan dipinta bantuan tetapi tugas profesional memerlukan pengetahuan, kemahiran dan pengalaman yang khusus. Hanya orang yang pakar dalam bidang itu sahajalah yang dapat melakukannya. Di sinilah terletak perbezaan tugas pendidik daripada lain-lain pekerjaan yang meletakkan bidang perguruan ke dalam taraf profesion iaitu setanding dengan profesion-profesion lain seperti doktor, peguam, arkitek, akauntan dan sebagainya. Walaupun profesion perguruan tidak memenuhi kesemua kriteria profesion seperti yang dinyatakan oleh Lieberman, tetapi ianya telah dapat memenuhi sebahagian besar daripada ciri-ciri profesion (Lieberman, M., 1956). Justeru itu wajar benar tugas profesional diberi tempat sepadan dalam pengurusan sekolah.

Dalam konteks sistem pendidikan Malaysia, kita seharusnya dapat membezakan tugas pentadbiran dengan tugas pengurusan. Di antara tugas-tugas pentadbiran yang dilaksanakan oleh Pengetua, termasuklah:

- (1) Mengatur dan menentukan perlaksanaan jadual waktu sekolah,
- (2) Mengelolakan skim bantuan buku teks,
- (3) Surat-menyurat,
- (4) Mengawas kakitangan bukan guru,
- (5) Mentadbir kewangan sekolah, dll.

Di antara tugas-tugas pengurusan pula (Hanafi Kamal, 1982), termasuklah:

- (1) Membuat perancangan program-program pendidikan sekolah,
- (2) Mengesan dan menyelesaikan masalah pendidikan,
- (3) Melaksanakan perubahan yang diinginkan,
- (4) Penyeliaan instruksi,
- (5) Memberi kepimpinan.

Tidak dapat dinafikan bahawa tugas pentadbiran adalah sebahagian daripada tugas pengurusan dan tidak boleh dianggap terpisah sama sekali. Pengetua boleh memainkan dwi-peranan, tetapi tugas profesional tidak harus ditinggalkan. Tindakan kordinasi dan perseimbangan adalah penting oleh kerana tanggungjawab pengurusan memerlukan aktiviti-aktiviti pentadbiran (Landers & Myers, 1972). Salah satu tugas profesional yang sering diabaikan ialah penyeliaan.

Definisi "Penyeliaan"

Dalam erti kata yang mudah penyeliaan bermaksud mengawas sesuatu aktiviti yang dilaksanakan oleh orang lain. Dalam konteks pendidikan, definisi penyeliaan boleh diuraikan dari berbagai perspektif. Mengikut Alfonso, Firth & Neville (1981), penyeliaan bermaksud,

"... satu tingkahlaku yang dipertanggungjawabkan secara rasmi kepada seseorang yang mendatangkan kesan kepada guru untuk mempertingkatkan lagi pembelajaran murid-murid dan seterusnya mencapai sesuatu matlamat yang tertentu."

Mosher & Purpel (1972) pula mengatakan bahawa penyeliaan adalah satu usaha.

"... untuk mengajar guru bagaimana mengajar dan kepimpinan profesional dalam pembentukan pendidikan masyarakat umum dan lebih khusus lagi dalam penggubalan kurikulum, pengajaran dan bentuk pendidikan."

Dictionary of Education (Good, 1973) telah memberikan satu pengertian yang lebih komprehensif mengenai penyeliaan seperti berikut:

"...seluruh tenaga yang ditumpukan oleh pegawai yang dilantik, ke arah memimpin guru-guru dalam memperbaiki pengajaran ... menggalakkan pertumbuhan dan perkembangan profesionalisme guru; pemilihan dan penilaian semula matlamat pendidikan, bahan-bahan pengajaran, dan kaedah pengajaran serta penilaian proses pengajaran."

Dari definisi yang diberikan di atas kita dapati bahawa pengertian "penyeliaan" seolah-olah berbeza-beza dari satu pakar pendidikan dengan yang lain. Akan tetapi jika diteliti dengan lebih mendalam kita akan dapati bahawa perbezaan tersebut hanyalah dari segi penekanannya sahaja. Pada dasarnya semua pihak bersetuju bahawa penyeliaan mementingkan peningkatan proses pengajaran dan pembelajaran. Oleh kerana proses pengajaran dan pembelajaran melibatkan aspek-aspek seperti kurikulum pemilihan dan penilaian, matlamat pendidikan, kaedah pengajaran, bahan-bahan pengajaran dan juga profesionalisme guru, sama ada secara langsung ataupun tidak, aspek-aspek tersebut perlu disentuh dalam sebarang perbincangan mengenai penyeliaan.

Tinjauan Terhadap Objektif Penyeliaan:

Sungguhpun sudah agak jelas bahawa konsep atau pengertian penyeliaan pada dasarnya adalah sama, namun teknik dan penekanan objektifnya adalah berbeza mengikut masa, keadaan dan kelompok-kelompok tertentu. Penyeliaan yang dilakukan oleh pensyarah-pensyarah institusi-institusi pendidikan guru adalah bertujuan untuk menilai dan memberi markah terhadap pengajaran

guru-guru pelatih. Bagi Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan pula, peruntukan yang telah dibuat dalam beberapa laporan dan akta pelajaran menyatakan bahawa pemeriksaan sekolah adalah bertujuan untuk menilai pengajaran di samping menilai pengelolaan dan pengurusan sekolah, penggunaan kemudahan-kemudahan yang sedia ada dan seterusnya memberi pandangan dan syor-syor untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh sekolah. Bagi golongan Pengetua-Pengetua pula, objektif penyeliaan seharusnya bertujuan untuk mengesan sebarang penyelewengan fungsi atau masalah yang timbul dalam lingkungan sistem sekolah dan kemudian memberi maklum balas dan bimbingan kepada guru-guru supaya satu penyelesaian dapat dicapai (Feyereisen et - al., 1970).

Pada dasarnya ketiga-tiga kelompok penyelia ini mempunyai persamaan dari segi asas objektif penyeliaannya iaitu membimbing mereka-mereka yang terlibat ke arah mencapai kualiti dan prestasi pengajaran yang tinggi. Di samping itu penyelia-penyelia juga diharapkan dapat memainkan peranan mereka sebagai fasilitator dalam memberi galakan dan rangsangan terhadap yang diselia. Akhir sekali penyelia-penyelia juga dijangka dapat memupuk semangat dedikasi yang tinggi di kalangan guru-guru.

Kenyataan ini juga benar jika kita tinjau proses penyeliaan dari perspektif sejarah perkembangannya. Penyeliaan telah pun wujud sejak dahulu kala lagi tetapi lebih mementingkan kepada penyeliaan isi kandungan daripada teknik dan kualiti pengajaran. Pada kira-kira Abad Kelapan Belas, sifat dasarnya mula berubah ke arah keperluan untuk mengawal sekolah dan menjamin mutu pengajaran, tetapi teknik penyeliaan pada zaman tersebut tertumpu kepada memberi arahan dan menentukan apa yang harus guru lakukan. Dengan kata-kata lain, teknik penyeliaan pada zaman tersebut adalah bersifat kepatuhan mutlak (authoritative). Pada kira-kira tahun Sembilan Belas Tiga Puluhan, teknik penyeliaan lebih mengarah kepada interaksi antara penyelia dengan yang diselia. Ini bermakna bahawa teknik penyeliaan lebih bersifat demokratik iaitu guru-guru diberi layanan yang lebih bertimbang rasa (Marks et-al, 1971). Pada tahap ini juga penyeliaan telah mengambil kira faktor kemanusiaan dalam penegasan objektifnya.

Siapa dia penyelia?

Dalam konteks negara kita, pada umumnya terdapat tiga situasi penyeliaan yang memperlihatkan kelainan objektif jangka pendeknya. Sungguhpun unsur kemanusiaan wujud dalam semua situasi penyeliaan tetapi ianya kelihatan seolah-olah berbeza-beza antara satu sama lain. Penyeliaan yang dilakukan oleh pensyarah-pensyarah Maktab Perguruan dan Universiti ke atas pelatih-pelatih adalah dipengaruhi oleh keperluan untuk menentukan gred dan kelulusan dalam Latihan Mengajar. Dalam situasi ini perhubungan dua hala jarang berlaku disebabkan oleh ketegangan yang wujud akibat dari kegelisahan pelatih-pelatih untuk mendapat gred yang baik. Oleh hal yang demikian, mereka lebih mudah menerima sebarang cadangan yang dikemukakan oleh penyelia sama ada mereka bersetuju atau tidak. Keadaan yang begini (kelihatan)

seolah-olah penyelia-penyelia menekankan kehendak mereka kepada pelatih-pelatih. Dalam suasana yang sedemikian soal perkembangan profesionalisme guru tidak timbul.

Situasi yang kedua ialah penyeliaan yang dilakukan oleh Jemaah Nazir ke atas guru-guru. Dalam proses penyeliaan Jemaah Nazir, objektif utama ialah untuk menentukan bahawa segala peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh Kementerian dilaksanakan dengan betul oleh pihak sekolah, khususnya guru-guru. Tidak dapat dinafikan bahawa aspek pengajaran-pembelajaran dalam kelas juga dipentingkan. Penyeliaan yang seumpama ini seolah-olah merupakan satu bentuk "pemeriksaan" walaupun unsur penasihat telah digunakan sebagai salah satu aspek yang patut dititikberatkan. Di sini juga kita dapati bahawa kegelisahan masih lagi wujud di kalangan guru-guru oleh kerana mereka sedar bahawa sebarang laporan yang dibuat akan dihantar kepada pihak atasan. Selain daripada itu, guru-guru juga merasa kurang selesa kerana penyeliaan itu dilakukan oleh orang luar yang kurang mesra dengan mereka. Tergolong dalam jenis ini ialah penyeliaan yang dilakukan oleh pegawai-pegawai dari Jabatan Pendidikan Negeri dan Daerah. Dalam suasana yang sedemikian soal perkembangan profesionalisme memang wujud tetapi situasi penyeliaan yang unggul masih belum tercapai.

Satu lagi situasi penyeliaan ialah yang dilakukan oleh Pengetua-Pengetua Sekolah. Mereka ini adalah merupakan orang yang paling sesuai memainkan peranan sebagai penyelia yang berkesan. Sungguhpun tugas penyeliaan oleh Pengetua tidak dinyatakan dengan eksplisit namun ia sebenarnya sudah jelas dalam tugasnya sebagai pengurus. Disebabkan oleh kedudukan dan pergaulannya yang rapat dengan guru-guru, maka beliau adalah merupakan sumber yang bernilai dalam proses penyeliaan. Penyeliaan yang dilakukan oleh Pengetua sepatutnya wujud dalam suasana yang mesra dan semangat kekeluargaan kerana mereka berada dalam persekitaran yang menyerupai keadaan sebuah rumah. Justeru itu jika pendekatan penyeliaan mengambil kira unsur-unsur kemanusiaan, maka kegelisahan dan ketegangan akan dapat dikurangkan, jika pun tidak dapat dihapuskan sama sekali.

Sikap terhadap penyeliaan

Penyeliaan membawa tanggapan yang berbeza-beza kepada seseorang bergantung kepada interpretasi yang berdasarkan kepada pengalaman, keperluan dan tujuan masing-masing. Kepada penyelia-penyelia, penyeliaan mungkin dianggap sebagai satu cara positif untuk membawa ke arah perubahan program-program pendidikan yang lebih baik. Mungkin bagi setengah-setengah pula, ianya adalah merupakan peluang untuk mempergunakan kewibawaan dan kedudukan masing-masing supaya dirasai oleh kakitangan yang di bawah pengawasan mereka. Ada pula yang merasakan bahawa penyeliaan merupakan satu cara untuk bekerjasama dengan guru bagi mempertingkatkan prestasi dan juga perkembangan profesionalisme guru-guru.

Sebaliknya, bagi mereka yang diselia, proses penyeliaan mungkin dianggap sebagai satu ancaman terhadap kebebasan individu, atau mungkin juga ada sebilangan kecil yang memandangnya sebagai satu sumber bantuan dan

sokongan. Tanggapan guru-guru terhadap penyeliaan sudah semestinya berbeza-beza kerana ia amat bergantung kepada cara penyelia membuat interpretasi peranan masing-masing. Meskipun banyak tenaga dan usaha telah dicurahkan atas nama penyeliaan, namun pada umumnya sebahagian besar guru-guru masih lagi tidak menyambut baik konsep penyeliaan dan tidak dapat menerima hakikat bahawa penyeliaan adalah satu cara yang berkesan dalam mempertingkatkan lagi pencapaian kualiti dan prestasi pengajaran mereka.

Proses Penyeliaan

Sepertimana yang telah ternyata dalam perbincangan terdahulu, proses penyeliaan adalah merupakan sebahagian daripada proses pengurusan. Oleh itu komponen-komponen yang terdapat dalam proses penyeliaan tidak banyak bezanya dengan proses pengurusan. Ini bererti bahawa penyeliaan merupakan subset kepada pengurusan sekolah pada amnya yang menumpukan khas kepada pencapaian harapan yang sesuai dengan sistem pendidikan. Di dalam kita mengenalpasti proses pengurusan adalah jelas bahawa terdapat lapan komponen yang boleh dikatakan menepati tujuan kita mengenai penyeliaan (Eye et-al, 1971).

Penyeliaan merangkumi proses-proses merancang, melaksana, merangsang, mengaju, memimpin, mengawal, menganalisis dan menilai. Kesemua tingkahlaku-tingkahlaku tersebut ada hubungan secara langsung dengan usaha memperbaiki pengajaran dan seterusnya mempertingkatkan lagi mutu pembelajaran. Sungguhpun komponen-komponen ini dipisah-pisahkan, ia sebenarnya adalah saling berkait di antara satu sama lain. Untuk memudahkan perbincangan kita, komponen-komponen ini dicantumkan menjadi empat pasangan yang mempunyai pertalian paling rapat.

(1) Merancang dan melaksana

Proses merancang di dalam penyeliaan berkait rapat dengan program yang dibuat khusus untuk sesuatu sistem. Ini sebenarnya adalah merupakan salah satu daripada tanggungjawab utama seorang penyelia. Di antara perkara penting yang harus diambil kira oleh seseorang penyelia ialah rancangan tersebut patutlah khusus dan unik bagi sesebuah sekolah. Bentuk perancangan sesuatu program penyeliaan membawa pengertian jauh lebih luas daripada semata-mata merancang program penyeliaan tetapi ianya membawa kepada pembentukan program-program yang menuju kepada peningkatan prestasi guru-guru. Dengan kata-kata lain, apa yang perlu dirancang ialah satu strategi bagi faedah guru dan murid dan bukannya perancangan untuk memudahkan penyelia menjalankan tugasnya. Program-program ini lebih melibatkan apa yang dibuat oleh guru dengan murid daripada apa yang dibuat oleh penyelia terhadap guru (Eye et al, 1971).

Adalah satu perkara yang logik bahawa perancangan sudah semestinya diikuti dengan perlaksanaan. Justeru itu, perlaksanaan juga adalah merupakan tanggungjawab penyelia. Para penyelia perlulah

mengambil tindakan susulan supaya tujuan penyeliaan tercapai. Jika sekiranya segala rancangan yang telah dibuat untuk mempertingkatkan pencapaian pengajaran dan pembelajaran tidak dilaksanakan sepenuhnya maka program yang telah dirancang itu tidak akan membawa apa-apa erti.

Dalam konteks sistem persekolahan kita, tidak dapat dinafikan bahawa banyak usaha telah dibuat untuk merancang program-program instruksi. Tetapi kebanyakannya tidak dilaksanakan sepenuhnya disebabkan ketiadaan alat untuk menentu dan mengesan pelaksanaannya. Di sinilah letaknya kepentingan penyeliaan sebagai satu cara mencapai matlamat yang diharapkan.

(2) Memimpin dan mengawal

Dalam proses penyeliaan seringkali ianya melibatkan beberapa arahan kepada yang diselia untuk menimbulkan tingkahlaku yang dikehendaki. Jika perkataan "mengarah" digunakan, maka ini memberi konotasi yang negatif kepada kedua-dua pihak. Oleh yang demikian perkataan memimpin dianggap mungkin lebih sesuai untuk digunakan dalam konteks ini. Pengertian "memimpin" tidak jauh bezanya daripada pengertian mengarah kerana dalam kita memimpin kita juga perlu memberi arahan dan mengarah mereka yang dipimpin untuk tujuan membolehkan sesuatu kumpulan mencapai tahap sumbangan yang maksimum. Ianya juga melibatkan tingkahlaku-tingkahlaku yang membolehkan seseorang mengalami dan mempunyai perasaan bangga diri terhadap kejayaan yang telah dicapai. Tanpa kepimpinan dalam penyeliaan, seseorang itu bukan sahaja tidak berkembang malah ada kalanya menunjukkan prestasi yang lebih rendah daripada yang sebenarnya dia boleh lakukan. Dalam melaksanakan tugas memimpin ini seorang penyelia perlu memainkan peranannya sebagai penasihat, pembimbing, Penggalak dan sebagainya. Penyelia seharusnya mempunyai kebolehan untuk membantu bukan sahaja guru-guru yang lemah tetapi juga guru-guru yang berbakat.

Istilah mengawal pula harus diberi konotasi yang positif dan bukan melihatnya dari sudut yang negatif. Mengawal secara positif bererti mengekang perasaan diri (self-restrain), mencegah dan mengatur tingkahlaku supaya sebarang perubahan menuju kepada sesuatu yang diinginkan. Dalam membuat keputusan sebagai seorang penyelia, beliau pasti akan menghadapi dilema sejauhmana pengawalan harus dilakukan dan dalam pada itu ianya harus pula tidak terkeluar daripada landasan prinsip-prinsip demokrasi. Salah satu daripada mekanisme kawalan ialah mengenakan peraturan-peraturan tertentu yang perlu, yang pada setengah-setengah orang menganggapnya sebagai satu perkara yang menyusah dan menyekat kebebasan mereka. Oleh hal yang demikian di dalam membentuk peraturan-peraturan tersebut penyelia hendaklah berhati-hati supaya tidak kelihatan

seolah-olah ianya menekan sesuatu pihak sahaja. Menurut Eye, Netzer dan Krey, kawalan dalam penyeliaan adalah perlu kerana besar kemungkinan seseorang individu yang berkhidmat di bawah seorang ketua, mungkin menunjukkan prestasi yang tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan oleh orang atasnya (Eye et al, 1971).

(3) Merangsang dan mengaju

Dalam banyak keadaan, memimpin dan mengawal jika dilaksanakan tanpa sebarang perasaan terancam dan terkongkong, akan menimbulkan tingkahlaku yang memberangsangkan. Di samping itu dapat juga dijadikan panduan yang boleh membantu dalam mengajukan tingkahlaku yang positif. Demikianlah hubungan pertalian erat yang terjalin di antara komponen-komponen dalam proses penyeliaan. Semakin bertambahnya pengalaman dan perasaan kejayaan serta kepuasan, maka pertalian tersebut menjadi semakin erat.

Merangsang membawa pengertian menggalak dan menimbulkan minat untuk melakukan sesuatu. Mengaju pula bermaksud, mengambil sesuatu langkah pertama atau memulakan rencana baru. Perbezaan di antara merangsang dengan mengaju ialah merangsang tidak melibatkan sebarang tindakan sedangkan mengaju pula melibatkan tindakan dari individu tersebut. Dengan kata-kata lain, merangsang ialah menimbulkan keinginan untuk memulakan sesuatu, manakala mengaju ialah langkah tidak boleh dipisah-pisahkan kerana yang satu merupakan susunan logik daripada yang satu lagi.

Usaha menimbulkan rangsangan seharusnya tidak terbatas kepada peringkat-peringkat tertentu dalam proses penyeliaan. Ia boleh dilakukan semasa merancang, melaksana, memimpin, mengawal, menganalisa dan menilai. Umpamanya dalam proses merancang penyelia boleh menyelitkan unsur-unsur rangsangan dengan memberi galakan, sokongan, jaminan dan sebagainya yang dapat memudahkan lagi guru mencapai tingkahlaku yang diingini. Rangsangan boleh ditimbulkan melalui berbagai bentuk sama ada sokongan moral mahupun material. Sekiranya usaha merangsang dilaksanakan dengan cara yang bijaksana maka ianya dengan mudah dapat mencetuskan langkah pertama bagi memulakan rencana baru. Dengan cara ini guru-guru dengan sendirinya mengambil inisiatif untuk membuat sesuatu yang positif tanpa mempunyai perasaan dipaksa.

(4) Menganalisis dan menilai

Menganalisis ialah memisahkan bahagian-bahagian yang terlibat dalam sesuatu operasi pengajaran dan pembelajaran. Sebagai contoh, satu proses pengajaran itu mengandungi bahagian-bahagian seperti persediaan, perkembangan pengajaran, ciri-ciri guru dan lain-lain. Setiap komponen ini mempunyai kriteria-kriteria yang akan menjadi norma ukuran yang akan dibuat dalam proses penilaian kelak.

Dalam menentukan kriteria-kriteria ini, adalah lebih baik sekiranya kedua-dua pihak berbincang untuk menentukannya supaya mencapai satu persetujuan. Dengan berbuat demikian, kita boleh mengharapkan satu keadaan di mana guru-guru merasa lebih selesa dan muah menerima konsep penyeliaan.

Maklumat-maklumat mengenai kriteria ini kemudiannya dikumpul dan sejauh mana ianya menepati norma-norma yang telah ditetapkan. Jadi menilai membawa pengertian membuat keputusan pertimbangan ke atas pencapaian kriteria yang ditentukan. Sebagai contoh, di dalam menilai kriteria komunikasi guru semasa mengajar, seorang penyelia akan membuat pertimbangan sama ada bahasa yang digunakan oleh guru itu sesuai atau tidak dengan peringkat umur, kecerdasan, pengalaman dan latar belakang murid-murid. Sebarang maklumbalas yang diperolehi hasil dari penilaian yang telah dibuat akan digunakan bagi memulakan pusingan baru dalam proses penyeliaan selanjutnya.

Strategi Penyeliaan

Secara tidak langsung strategi penyeliaan telah pun disentuh serba sedikit di dalam perbincangan-perbincangan awal khususnya dalam tajuk proses-proses penyeliaan. Dalam membicarakan proses-proses penyeliaan, kita tidak dapat lari daripada hakikat bahawa proses, kaedah atau strategi penyeliaan mempunyai pertalian yang amat rapat antara satu sama lain. Justeru itu dalam sebarang perbincangan mengenai sesuatu proses, tidak dapat tidak kita pasti akan menyentuh strategi yang dilaksanakan dalam proses tersebut. Satu perkara lagi yang harus diingat ialah bahawa tidak ada satu strategi penyeliaan pun yang benar-benar unggul dan sesuai bagi semua guru dalam semua keadaan, tempat, dan masa. Terpulanglah kepada penyelia itu sendiri untuk menggunakan kebijaksanaan dalam memilih dan mengubahsuaikan strategi-strategi tersebut. Walau bagaimanapun di bawah ini diperturunkan beberapa strategi yang boleh dijadikan asas kepada sebarang proses penyeliaan.

(1) Perbincangan Sebelum Pemerhatian

Langkah pertama yang seharusnya dilakukan oleh penyelia sebelum membuat sebarang pemerhatian dalam kelas ialah membincangkan bersama-sama dengan guru tentang aktiviti pengajaran-pembelajaran dalam bilik darjah. Antara lain perkara-perkara yang boleh dibincangkan ialah objektif ataupun matlamat yang ingin dicapai; kaedah pengajaran yang akan digunakan; alat-alat bantuan mengajar; isi kandungan dan sebagainya. Perbincangan itu hendaklah bertujuan untuk mencari titik pertemuan antara kedua-dua pihak supaya tidak berlaku sebarang percanggahan kemudian kelak. di sini, penyelia sebagai pembimbing hendaklah memainkan peranan memimpin perbincangan tersebut ke arah merancang strategi-strategi yang menarik dan sesuai untuk mempertingkatkan prestasi pengajaran dan pembelajaran. Di antara aspek-aspek yang boleh dibincangkan ialah:

- (i) Bagaimana mendapatkan penyertaan murid secara aktif dan maksimum.
- (ii) Menyusun segala konsep/kemahiran mengikut urutan yang sesuai supaya kefahaman dapat dipupuk dan dibina.
- (iii) Penggunaan segala kemudahan yang ada supaya sebarang konsep dan kemahiran lebih jelas dan bermakna.
- (iv) Pemilihan dan penggunaan alat bantuan mengajar yang sesuai dengan objektif supaya pengajaran dan pembelajaran lebih berkesan.
- (v) Menentukan cara untuk menjimatkan masa supaya rancangan pelajaran dapat dilaksanakan dengan efisien.

(2) Memerhati dan mencatat maklumat pemerhatian.

Pemerhatian adalah fokus utama kepada penyeliaan kerana kemahiran memerhati memerlukan ketajaman fikiran. Proses ini hendaklah dilakukan secara berhati-hati dan teliti serta benar-benar objektif. Sebarang perasaan prasangka terhadap guru yang diselia mungkin akan menimbulkan penyimpangan daripada matlamat asal.

Semasa membuat catatan mengenai proses pengajaran dan pembelajaran, perkara-perkara berikut perlu diberi pertimbangan:-

- (i) Pelajaran dimulakan secepat mungkin.
- (ii) Pengenalan pelajaran/induksi set perlulah menarik minat dan menimbulkan rangsangan dalam diri murid-murid untuk mengetahui lebih lanjut lagi.
- (iii) Langkah-langkah pelajaran haruslah dilaksanakan dengan licin dan sesuai dari segi urutannya.
- (iv) Pertuturan guru hendaklah jelas dan boleh diikuti oleh murid.
- (v) Bahasa yang digunakan hendaklah tertib, terang dan sesuai dengan peringkat kematangan murid-murid.
- (vi) Soalan-soalan yang dikemukakan haruslah boleh mendorong murid-murid ke arah pentakulan dan cara berfikir yang tersusun.
- (vii) Penggunaan teknik soal-jawab perlulah dapat menghasilkan tindak-balas maksimum dari murid-murid an berkait rapat dengan objektif pelajaran.
- (viii) Isi pelajaran yang telah disampaikan perlulah betul tepat dan kemas-kini.

- (ix) Di setiap peringkat pelajaran penyertaan murid secara aktif perlu digalakkan.
- (x) Pengagihan masa dibuat dengan cara yang sesuai bagi setiap peringkat pelajaran.
- (xi) Alat-alat yang digunakan dalam menyampaikan konsep dan kemahiran hendaklah sesuai serta berkesan.
- (xii) Teknik pengukuhan berkesan.
- (xiii) Kawalan disiplin yang bijak dan berkesan.
- (xiv) Mengelakkan terlalu banyak gangguan.
- (xv) Menutup pelajaran mengikut prinsip penyimpulan yang tepat.
- (xvi) Melakukan penilaian di setiap peringkat perkembangan pelajaran serta sensitif terhadap penilaian yang dilakukan.

Segala perkara-perkara yang telah diperhatikan perlulah dicatat supaya penganalisaan dan penilaian dapat dibuat dengan tepat dan objektif. Justeru itu penyelia haruslah mengelakkan daripada membuat pertimbangan nilai tentang baik buruknya sesuatu tingkahlaku yang diperhatikan sepanjang proses pengajaran-pembelajaran itu tadi.

(3) Perbincangan selepas pemerhatian

Selepas pemerhatian sebenar dilakukan, penyelia dan guru sekali lagi bertemu dan membincangkan hasil pemerhatian yang telah dibuat. Pertemuan ini bertujuan untuk memberi peluang kepada guru bagi menganalisis data-data pemerhatian dan menentukan apakah strategi selanjutnya yang akan diambil untuk menyelesaikan masalah khusus yang dihadapi sebelum itu. Fungsi penyelia ialah membantu guru dalam mencari penyelesaian tersebut dan bukannya mencadangkan penyelesaian. Dalam soal ini Penyelia hanya membentangkan data dan bertindak sebagai fasilitator kepada perubahan yang menuju ke arah penyelesaian masalah.

Dalam banyak ketika, guru-guru tidak akan dapat mengimplimentasikan lebih daripada satu atau dua strategi perubahan. Walau bagaimanapun, strategi-strategi alternatif adalah amat berguna kerana guru tersebut dapat mencuba alternatif yang mempunyai harapan paling baik untuk berjaya.

Setelah tamat keempat-empat peringkat di atas dan sebarang perubahan yang diinginkan telah pun dapat dicapai, maka selesailah sudah pusingan pertama proses penyeliaan klinikal. Pada tahap ini kedua-dua penyelia dan perlu membuat keputusan sama ada ingin memulakan satu pusingan lagi dengan menggunakan alternatif lain.

Penutup

Daripada penjelasan yang telah dibuat mengenai proses-proses penyeliaan, sudah ternyata bahawa tugas menyelia adalah merupakan sebahagian daripada fungsi dan tanggungjawab seorang pengetua sekolah sebagai pemimpin kurikulum. Malah jika dibandingkan dengan tugas-tugas lain, tugas ini tidak patut diringkaskan dan perlu diberi tempat yang sewajarnya. Walaupun ada pihak-pihak lain yang juga turut membuat penyeliaan, tetapi tiada siapa dapat nafikan bahawa pengetualah orang yang paling layak melakukannya. Pada amalan harian, pengetua sentiasa melakukan penyeliaan sama ada secara langsung atau tidak tetapi penyeliaan klinikal (pemerhatian) tidak mendapat perhatian yang wajar dalam sistem pengurusan sekolah kita. Mungkin pengetua tidak mempunyai masa dan kakitangan sokongan yang cukup untuk membolehkannya menumpukan perhatian istimewa kepada tugas penyeliaan. Lagipun sistem pengurusan kita lebih memberatkan akauntabiliti pentadbiran daripada akauntabiliti kurikulum. Selain daripada itu konsep penyeliaan yang sebenar masih belum dapat difahami atau diterima oleh semua pihak yang terlibat.

Penyeliaan mungkin disalahertikan oleh guru-guru bahawa seorang pengetua itu akan menggunakan wibawa yang ada padanya untuk memastikan yang seorang kakitanga itu menjalankan tugasnya seperti yang ditetapkan oleh peraturan. Penyeliaan instruksi tidak dapat dipisahkan dari penyeliaan kakitangan khasnya guru-guru tetapi konsep penyeliaan harus dibezakan dengan pemeriksaan. Tujuan pemeriksaan ialah memastikan segala peraturan-peraturan diikuti dan ini membawa kepada penggunaan wibawa. Sebaliknya penyeliaan bertujuan untuk mengesan kelemahan supaya bersama-sama mencari jalan untuk memperbaikinya.

Konsep penyeliaan hendaklah dilihat dari perspektif yang lebih luas iaitu merangkumi aspek mengawas, memberi tunjukajar atau nasihat, memberi bantuan dan mendorong kakitangan supaya menjalankan tugasnya dengan sempurna. Pemerhatian hanyalah merupakan salah satu sahaja daripada aspek-aspek tersebut. Dengan kefahaman ini, penyeliaan yang berkesan cuma boleh dilakukan oleh seorang yang berada dalam sistem sekolah itu dan bukannya dari luar.

Penyeliaan adalah satu aspek pengurusan yang sangat penting dalam sesebuah organisasi. Oleh kerana sekolah juga adalah sebuah organisasi, aspek penyeliaan merupakan bahagian yang hakiki dan tidak dapat dipisahkan daripada proses pengurusan pada keseluruhannya. Objektif penyeliaan di sekolah-sekolah tertumpu kepada mempertingkatkan prestasi pengajaran dan pembelajaran melalui kerjasama di antara pengetua dan guru-guru.

Masalah utama yang akan dihadapi oleh seorang pengetua dalam melaksanakan tugas penyeliaan ialah penerimaan guru. Jika keyakinan dan penerimaan positif guru hendak diperolehi, penyelia terlebih dahulu hendaklah mengubah sikapnya dan mengamalkan teknik-teknik yang demokratik. Landers & Myers, antara lain menyenaraikan sifat-sifat seorang penyelia

sebagai kepimpinan, komunikasi, mengambil berat, bertimbang rasa, kreatif, konsisten sensitif, jujur dan berpengetahuan (Landers & Myers, 1972). Namun dalam melaksanakan tugas ini pengetua sering menghadapi dilema antara kawalan dan kebebasan. Sejauhmanakah kebebasan harus diberi dan sejauh mana pula kawalan yang harus dikenakan? Di sinilah terletaknya kebijaksanaan dan kemahiran pengetua dalam mesyesuai dan memperseimbangkannya.

Untuk menjamin penyertaan dan penerimaan guru yang positif tidak ada teknik yang lebih baik daripada mendapatkan kerjasama daripada mereka. Pendekatan yang demokratik dan layanan yang wajar terhadap guru-guru akan memudahkan tugas penyelia untuk mempengaruhi mereka ke arah tingkahlaku yang kita ingini. di setengah-setengah negara umpamanya guru-guru digalakkan menyelia sama sendiri. Wiles & Lovell mencadangkan beberapa ungkapan bagi menggantikan perkataan penyeliaan seperti membantu sama sendiri; membimbing sama sendiri; merancang sama sendiri dn berbincang sama sendiri tentang cara bagaimana hendak mempertingkatkan situasi pengajaran dan pembelajaran (Wiles & Lovell, 1975).

Matlamat penyeliaan hanya boleh dicapai jika penyelia menggunakan pendekatan humanistik atau seperti istilah yang digunakan oleh Marks dan lain-lain sebagai "dinamik manusia". Mengikut beliau lagi kita harus memahami sifat semulajadi manusia kerana pengetahuan ini amat berguna bagi kita untuk menjadikan panduan kepada sebarang tindakan yang akan dilakukan (Marks et al, 1971).

Akhir kata, kejayaan dan keberkesanan penyeliaan sebahagian besarnya terletak di tangan penyelia. Jika ia dilaksanakan dengan betul mengikut prinsip-prinsip kemanusiaan serta dengan penuh perasaan tanggungjawab, kita boleh mengharapkan satu dimensi baru dalam sistem pengurusan sekolah kita. Hasilnya kelak akan membanggakan dan kita akan dapat melihat perubahan-perubahan besar menuju ke arah kemantapan perlaksanaan program-program pendidikan. Sebaliknya jika ia dilaksanakan dengan tidak sepenuh hati serta mengabaikan prinsip-prinsip penyeliaan, hasilnya akan mengecewakan. Hubungan pengetua dengan guru terjejas dan perubahan bukan lagi menuju ke hadapan malah mundur ke belakang. Oleh hal yang demikian, pengetua hendaklah melengkapkan dirinya dengan pengetahuan dan kemahiran yang cukup bagi menghadapi cabaran ini. Penyeliaan yang berkesan akan memandu guru-guru ke arah pencapaian satu tahap kematangan profesionalisme yang tinggi. Mereka akan menghormati pengetua sebagai pemimpin dan menganggapnya sebagai perunding yang boleh membimbing mereka bagi menghasilkan mutu kerja yang berkualiti.

Rujukan

Alfonso R.J. (et al)., *Instructional Supervision: A behaviour System* (2nd Ed) Boston, Allyn & Bacon, 1980.

- Benny W., *Supervising Clinical Experiences in the classroom* . N.Y. Harper & Row Pub. 1972.
- Commonwealth Secretariat: *Leadership in the Management of Education: A Handbook for Educational Supervisors*. 1980.
- Eye G.C. (et al). *Supervision of Instruction*:. N.Y. Harper & Row Pub. 1971.
- Feyerisen K.V. (et al). *Supervision and Curriculum Renewal*. N.Y. Meredith Corp. 1970.
- Good C.V. *Dictionary of Education: (3rd Ed.)* N.Y. McGraw-Hill, 1973.
- Hanafi Kamal, *Pengurusan Pendidikan Satu Tinjauan dalam Suara Pendidik* Jil. 8 No. 1 Mac. 1982.
- Landers T.J. & Myers J.G., *Essentials of School Management*. Phil. W.B. Sanders Col. 1977.
- Lieberman M. *Education-as-a-profession*:. Eglewood Cliff Prantice-Hall Inc. 1956.
- Lucio W.H. & Mc Neil J.D. *Supervision in Thought and Action*. N.Y. McGraw-Hill Co. 1979.
- Leeper R.R. (Editor) *Supervision: Emerging Profession*.. Washington, Association for Supervision and Curriculum N. EA 1969.
- Mosher R.L. & Purpel D.E.: *Supervision . The Reluctant Profesien*. Boston, Houghton Mifflin, 1972.
- Murad Md. Noor (Tan Sri Hj.): *Laporan Mengkaji Taraf Pelajaran di Sekolah-Sekolah*. Kem. Pel. 1982.
- Maktab Perguruan Sultan Abd. Halim: *Rancangan Latihan Mengajar: Panduan untuk Penyelia*.
- Marks J.R. (et al). *Handbook of Educational Supervision* . Boston, Allyn & Bacon Inc. 1971.
- Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan U.S.M. *Panduan Untuk - Penyelia-Penyelia Latihan Mengajar*.
- Stinnett T.M., *Professional Problems of Teachers* . N.Y. MacMillan Co. 1968.
- Syed Idrus (et al). *An Evaluation of Curriculum Management Practices in Selected Primary Schools* dalam Monograph Series No. 5 Project InSPIRE U.S.M. 1985.

- Syed Idrus: *Menghadapi cabaran-cabaran Pendidikan - strategi untuk Guru-Guru Besar*: Kertas Kerja Seminar Guru Besar dan Persidangan Perwakilan Tahunan Ke-3 Gabungan MGBSR Malaysia, P. Pinang 9-11 April 1985 (Tidak diterbitkan).
- Stone E: *Supervision in Teacher Education* . London Methuen & Co. Ltd. 1984.
- Turney C. (et al). *Supervisor Development Programmes - Role Handbook*. Sydney, Sydney Univ. Press.
- Wiles K. & Lovell T.J. *Supervision for Better Schools* (4th Ed.) Englewood Cliff Prantice-Hall Inc. 1975.
- Yahaya Ibrahim, *Peranan Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan dan Proses Pengajaran-Pembelajaran dalam Sistem Pendidikan di Malaysia*. Kertas Kerja Seminar JNIP & Jawatankuasa Perkembangan Profesional Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia, 14 Ogos 1981 (Tidak diterbitkan).
- Zeran F.R. (Editor). *The High School Teacher and His Job*. N.Y. Chartwell House Inc. 1953.